



USAL - UNIVERSIDAD DEL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Y COMUNICACIÓN SOCIAL

Licenciatura en Relaciones Públicas

Trabajo Final de Licenciatura

**La Comunicación Interna: un actor de Liderazgo Transversal  
para promover la Cultura Organizacional  
- Caso Ford Motor Company -**

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Alumna: Julieta Diez

Director de la carrera: Lic. Manuel Montaner

Tutora: Lic. Constanza Lazazzera

Pilar, Buenos Aires

[Julietadiez96@gmail.com](mailto:Julietadiez96@gmail.com)

DNI: 39.560.361

Índice temático

Introducción.....1

Capítulo 1: La Comunicación Interna.....3

1.1. Definición del concepto.....3

1.2. Clasificación y dirección de la Comunicación Interna.....6

1.3. El público y la recepción de la Comunicación Interna.....8

1.4. Funciones y objetivos de la Comunicación Interna.....10

1.5. Planificación de la Comunicación Interna.....14

Capítulo 2: La Cultura Organizacional.....17

2.1. Conceptualización de la Cultura Organizacional.....17

2.2. Funciones de la Cultura Organizacional.....20

2.3. Elementos de la Cultura Organizacional.....22

2.4. Tipos de Cultura Organizacional.....25

Capítulo 3: El Liderazgo Empresarial.....28

3.1. ¿Qué es el Liderazgo?.....28

3.2. Ser un Líder.....30

3.3. Tipos de Liderazgo.....33

3.4. Liderazgo y Comunicación.....39

3.5. Liderazgo y Motivación.....42

Capítulo 4: Las Relaciones Públicas como motor de una nueva Cultura Organizacional -  
Caso Ford Motor Company -.....45

4.1. Un cambio en la organización.....45

4.2. Cambiar la Cultura Organizacional.....50

4.3. La resistencia al cambio.....53

4.4. Procesos y modelos de cambio.....56

4.5. Caso Ford Motor Company.....60

Conclusiones Finales.....64

Anexo.....67

Referencias Bibliográficas.....81

## **Introducción:**

A lo largo del Trabajo Final se analizará y desarrollará el concepto de comunicación interna en profundidad, la cual se puede definir a grandes rasgos como el conjunto de acciones de comunicación que desarrolla la organización para llegar al cliente interno. Es una herramienta de gestión que mejora el clima laboral y la competitividad.

Tal como define Watzlawick (1981) en su primer axioma de la comunicación humana, es imposible no comunicar. Los hombres viven en sociedad, donde todo comunica. Aunque no sea de manera intencional, todo lo que digan o hagan transmite un mensaje y es interpretado por el receptor. Incluso que no hagan nada, comunica.

Las organizaciones planifican estratégicamente tanto la comunicación interna como la comunicación externa. Sin embargo, muchas compañías creen que no es tan importante planificar la comunicación interna tanto como la externa.

Este es un grave error que puede causar grandes problemáticas. Si no se le da la atención necesaria a la comunicación interna, puede generar malentendidos y hasta desmotivación en los empleados.

La comunicación interna debe estar alineada a la estrategia global de la organización, ya que de esta manera se logra aumentar el compromiso y la productividad de los empleados a través de un mejor clima laboral.

Dentro de la comunicación organizacional confluyen varias disciplinas: recursos humanos, relaciones laborales, relaciones públicas, marketing, periodismo y ciencias de la comunicación. Cada una de ellas ayuda al todo de la comunicación interna.

Otro concepto sumamente importante y central del Trabajo Final es el de cultura organizacional. Para Schein (1988), la Cultura Organizacional es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las organizaciones.

Actualmente, las organizaciones utilizan distintas herramientas para gestionar, promover y cambiar la cultura organizacional. La comunicación interna es una herramienta estratégica para alcanzarlo, además de contribuir con el crecimiento y la rentabilidad de la organización.

La comunicación interna logra interiorizar la cultura en los empleados y hace que estos se sientan identificados con ella. También ayuda a alcanzar objetivos corporativos y estratégicos de la compañía, motiva al equipo humano y retiene el talento.

En resumen, la comunicación interna es un actor de liderazgo transversal para promover la cultura organizacional, cuyo objetivo principal es que todos los empleados de la organización se sientan identificados y comprometidos con el ADN de la empresa, aquello que la hace única y distinta.

Para que la comunicación interna sea eficiente, las organizaciones deben gestionarla adecuadamente, realizando planes de comunicación. Si la comunicación no se planifica, no hay pasos a seguir, es desorganizada y las compañías se ven llevadas al fracaso, no solo en el aspecto comunicacional.

El Trabajo Final tiene como objetivo demostrar la importancia y el rol clave que cumple la comunicación interna para promover la cultura organizacional y mantener a los empleados motivados.

Por último, se analizará el caso de una de las compañías automotrices internacionales más importantes del país: Ford Motor Company. A través de esta observación, se investigará y se podrá conocer el cambio cultural que está atravesando la compañía actualmente y cuál es el rol que cumple la comunicación interna.

## **Capítulo 1: La Comunicación Interna**

### **1.1. Definición del concepto**

Al hablar de comunicación interna es importante entender la dificultad de definir el concepto a causa de su gran amplitud. Existen diversos enfoques, aproximaciones y maneras de definirla, es por esto que es conveniente explicar detalladamente lo que refiere al término.

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) fijan el concepto de comunicación como:

El proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. (p.9).

Para que el proceso de comunicación sea eficiente, es primordial que el receptor comprenda e interprete correctamente el mensaje y que haya retroalimentación por parte del receptor. Si esto no se consigue, la comunicación falla.

Estos errores ocurren por ruidos o barreras comunicacionales que se desarrollan en cualquier etapa del proceso comunicativo. Debe analizarse el proceso completo para encontrar el inconveniente y lograr que el mensaje sea comprendido correctamente.

Como se mencionó anteriormente, todo lo que la compañía haga, comunica. Desde la emisión de mensajes, hasta el silencio. Es por esto que es muy importante no dejar nada librado al azar. Todo debe estar controlado y planificado, de lo contrario, puede provocar rumores y desmotivación en los empleados.

La falta de información genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia (Brandolini et al., 2009).

Dentro de una organización se pueden encontrar dos tipos de comunicación dependiendo el público a la que esté dirigida: la comunicación interna y la comunicación externa.

Por un lado, la comunicación externa es todo aquello que se le comunica al público que se encuentra fuera de la organización, los que tienen algún tipo de relación con la empresa, pero no forman parte de ella.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (Andrade, 2005).

Por otro lado, la comunicación interna es una disciplina en el ámbito corporativo que existió y existe en todo tipo de organizaciones desde hace largo tiempo. Sin embargo, recién en los últimos tiempo se le empezó a dar la importancia y el protagonismo que debería haber tenido siempre, gracias a lo que es capaz de hacer y alcanzar.

Ahora, las organizaciones no se preocupan únicamente por la comunicación externa, sino también por realizar comunicaciones efectivas con el público interno, que clarifiquen y le den sentido a la tarea de cada uno y además que fortalezcan la identidad de la organización.

La comunicación interna es capaz de lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de la organización. Capriotti (1998) define la comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar de forma creativa y diferenciada las características de la organización, sus productos y/o servicios y sus actividades.

La comunicación es lo que mantiene viva y en constante creación a la organización. No existen empresas sin comunicación interna ya que todo comunica y todo el tiempo están comunicando, tanto interna como externamente.

Brandolini et al. (2009) definen la comunicación interna como:

Una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armoniosos y participativo. (p.25).

La comunicación organizacional tiene un papel elemental en la construcción de la cultura, la imagen y la identidad corporativa. Planear la comunicación interna ordena y organiza las organizaciones y refuerza ideas en los públicos para que estos interpreten una imagen determinada de la empresa.

Es importante afirmar que el principal objetivo de la comunicación interna es generar motivación en los empleados, hacer que los recursos humanos de la empresa tengan claros sus objetivos, sus metas y se alineen con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

Asimismo, busca que los colaboradores formen una buena relación entre ellos, más allá de su jerarquía o sector. De esta manera, la organización logra mantener a los empleados motivados y trabajando en un buen clima laboral.

## 1.2. Clasificación y dirección de la Comunicación Interna

La comunicación es un proceso entre personas donde se intercambian mensajes. La comunicación entre el emisor y el receptor puede ser de dos maneras: formal o informal.

Por un lado, la comunicación formal transmite mensajes principalmente laborales. En general, utiliza la escritura como medio de expresión y la velocidad es lenta porque debe cumplir con todos los canales, normas y tiempos burocráticos de la organización.

Esta comunicación es la comunicación oficial de la compañía. Son aquellos mensajes que la empresa transmite a través de sus canales oficiales. Es planificada, persistente, diseñada por la compañía y se puede direccionar de manera ascendente, descendente u horizontal.

Por otro lado, el contenido de la comunicación informal también está relacionado con aspectos laborales, la diferencia es que no utiliza los canales formales de la compañía. Emplea los canales no oficiales, por ejemplo, charlas en los pasillos, baños, almuerzos, cafés, etc.

Son todas aquellas reuniones sociales que realizan los empleados y forman parte de la comunicación de una empresa. A diferencia de la comunicación formal, esta se realiza de una manera más veloz, dándole lugar a la generación de rumores.

Las organizaciones están formadas por individuos que se comunican entre sí, causando diversos flujos de información entre ellos. Hay cuatro formas de direccionar la información: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

En primer lugar, la comunicación descendente es aquella que se genera desde la alta dirección y se dirige de forma vertical al resto de los miembros, respetando la línea de mando y utilizando los canales oficiales. Es la manera de comunicar que más se utiliza para hablar formalmente.